

# LE DÉPART D'UN EMPLOYÉ

## Ce que vous devez savoir!

Un de vos employés vous remet sa démission. Qu'auriez-vous pu faire pour éviter cette situation? Voici ce que vous devez savoir pour calculer le coût du remplacement de votre main-d'œuvre.



## Coût de remplacement d'un employé

**Plus l'employé est hautement qualifié et plus il œuvre dans un secteur fortement en demande, plus les coûts de remplacement seront élevés (d'une demie à deux fois son salaire annuel).**

**Quatre grandes catégories de coûts à considérer lors du départ d'un employé :**

### 1 Les coûts de séparation

- Le temps consacré au règlement des aspects administratifs lors du départ d'un employé (ex. : cessation d'emploi)
- Le versement d'une prime de départ effectué volontairement par l'employeur qui souhaite récompenser un employé demeuré longtemps fidèle à l'entreprise ou particulièrement apprécié
- Le versement d'une indemnité de départ en cas de mise à pied ou de licenciement

### 2 Les coûts liés à la période de temps où le poste est vacant

- **Le remplacement pendant que le poste est vacant :** embauche temporaire, heures additionnelles pour les autres employés ou pour l'employeur lui-même
- **La perte de productivité :** embauche d'un remplaçant non entraîné qui prend plus de temps pour réaliser la même tâche, fatigue et surmenage des employés en place, baisse de productivité ou erreurs d'inattention plus fréquentes



#### Saviez-vous que...

Lors de la mise à pied ou de la fin d'emploi d'un salarié, si l'employeur ne lui a pas donné d'avis de cessation d'emploi, il doit lui verser une indemnité compensatrice équivalant à son salaire habituel pour une période déterminée par la Loi sur les normes du travail. Il doit aussi lui verser une indemnité pour les vacances dues, mais non prises.

### 3 Les coûts de remplacement

- **La recherche de candidats faite à l'externe :** frais de recrutement et de placement du Centre d'emploi agricole (CEA), par exemple
- **La recherche de candidats faite à l'interne :** coûts liés à la préparation et à la publication d'une offre d'emploi, organisation du processus de recrutement et de sélection d'un nouvel employé, analyse des candidatures, préparation et tenue des entrevues, règlement des aspects administratifs de l'embauche tels que la collecte de certains renseignements personnels, la préparation de documents pour la paie et le contrat de travail



#### Saviez-vous que...

La durée moyenne où un poste est vacant s'étale de 2 semaines à plus de 6 mois.



#### Saviez-vous que...

Le recrutement peut devenir un moment propice à la révision des besoins en main-d'œuvre (nombre d'heures de travail, tâches à accomplir, etc.) et des conditions de travail à offrir.

# LE DÉPART D'UN EMPLOYÉ

SUITE



## 4 Les coûts de formation et d'entraînement d'un nouvel employé

- Le nombre d'heures consacrées à la formation et à l'entraînement d'un nouvel employé : heures de travail du superviseur et de l'employé lui-même, qui auraient pu être allouées à d'autres tâches
- La baisse de performance pendant la période d'adaptation du nouvel employé
- Les pertes dues à des erreurs liées à l'inexpérience
- La baisse de motivation des autres employés due à un surplus de travail, au stress et à la fatigue occasionnée par le manque d'expérience du nouvel employé



### Saviez-vous que...

Il est révélateur de comparer les coûts entraînés par le roulement de personnel par rapport aux coûts de mesures qui pourraient faire en sorte de garder et de fidéliser un employé. La rétention d'un employé ne tient pas toujours à des augmentations salariales. De fait, les recherches relatives à la saine gestion des ressources humaines mettent de plus en plus en lumière l'importance de mesures autres que financières dans la satisfaction du personnel : être à l'écoute des besoins, reconnaître le travail accompli, offrir un environnement de travail adéquat et des défis stimulants, offrir des jours de maladie, etc.

## Pourquoi les employés quittent-ils leur poste?

**Pour remédier de façon efficace au roulement de personnel dans son entreprise, il est important d'en connaître les raisons.**

### Les causes possibles :

- Une sélection inadéquate du personnel
- Des renseignements donnés sur l'emploi qui ne correspondent pas à la réalité
- Une rémunération non concurrentielle
- L'absence de motivation de l'employé au travail
- Une formation inadéquate
- Un processus d'intégration dans l'entreprise insuffisant
- Un climat de travail malsain
- Des relations employés/superviseurs difficiles, etc.



### Saviez-vous que...

Une entrevue de départ permet de dégager les causes possibles pour lesquelles un employé quitte son employeur. Pour en savoir plus sur ce type d'entrevue, consultez le site de [l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés](#).

# LE DÉPART D'UN EMPLOYÉ

SUITE



## Une grille de calcul adaptée à l'entreprise agricole

Cette grille détaille et facilite l'estimation des coûts de remplacement de la main-d'œuvre. Elle permet de procéder à des simulations de coûts relatifs au roulement de personnel en tenant compte de tous les coûts pouvant survenir lors du départ d'un employé et de son remplacement.

**Exemple de calcul des coûts de remplacement d'un ouvrier qui travaille depuis un an dans une entreprise de production porcine**

**Salaire de l'ouvrier :** 15 \$ + cotisation estimée de l'employeur à 10,38 %<sup>1</sup> = 16,56 \$/h

**Salaire du gérant :** 16 \$ + cotisation estimée de l'employeur à 10,38 %<sup>1</sup> = 17,66 \$/h

**Période où le poste est vacant :** 6 semaines

**Grille de calcul pour l'estimation des coûts associés au roulement de la main-d'œuvre**

Coûts	Description	Calcul à faire	Exemple
1 Coûts de séparation	Coûts associés au départ de l'employé	$1 \text{ h} \times \$/\text{h} (\text{gérant}) + [30 \text{ min} \times \$/\text{h} (\text{employé})]$	$(1 \text{ h} \times 17,66 \text{ } \$/\text{h}) + (0,5 \text{ h} \times 16,56 \text{ } \$/\text{h}) = 25,94 \text{ } \$$
	Coûts associés au règlement des aspects administratifs lors du départ d'un employé	$2 \text{ h} \times \$/\text{h} (\text{gérant})$	$2 \text{ h} \times 17,66 \text{ } \$/\text{h} = 35,32 \text{ } \$$
	Avis de cessation d'emploi Paie de séparation <sup>2</sup> (ex. : 1 sem. de salaire + les vacances dues)	$40 \text{ h} \times \$/\text{h} (\text{employé}) + 4 \% \text{ vacances}$ (ex. : 1 sem. de salaire)	$662,40 \text{ } \$ \times 2 = 1\,324,80 \text{ } \$$
2 Coûts reliés à la période de temps où le poste est vacant	Coûts du temps additionnel assuré par le gérant	Les deux tiers de la tâche de l'employé ayant quitté son poste = $27 \text{ h} \times \$/\text{h} (\text{gérant})$ pendant le nombre de sem. sans remplacement [6 sem. dans cet exemple]	$27 \text{ h} \times 17,66 \text{ } \$/\text{h} \times 6 \text{ sem.} = 2\,860,92 \text{ } \$$
	Coûts du temps additionnel assuré par un ou d'autres employés	Le tiers de la tâche de l'employé qui part = $13 \text{ h} \times \$/\text{h}^3$ pendant le nombre de sem. sans remplacement	$13 \text{ h} \times 16,56 \text{ } \$/\text{h} \times 6 \text{ sem.} = 1\,291,68 \text{ } \$$
	Moins le salaire normalement versé à l'employé qui a quitté son poste	$40 \text{ h} \times \$/\text{h} (\text{employé})$ pendant le nombre de sem. sans remplacement	$-40 \text{ h} \times 16,56 \text{ } \$/\text{h} \times 6 \text{ sem.} = -3\,974,40 \text{ } \$$
3 Coûts de remplacement	Coûts liés au temps requis pour préparer et publiciser une offre d'emploi (appel au CEA, appel pour publication d'une annonce, etc.)	$30 \text{ min. de préparation} \times \$/\text{h} (\text{gérant})$	$0,5 \text{ h} \times 17,66 \text{ } \$/\text{h} = 8,83 \text{ } \$$
	Coûts d'utilisation des services du CEA <sup>4</sup>		315 \$
	Coûts liés au temps requis pour rencontrer les candidats	Nombre de candidats (à 30 min. d'entretien) $\times \$/\text{h} (\text{gérant})$	$0,5 \text{ h} \times 17,66 \text{ } \$/\text{h} \times 5 \text{ candidats} = 44,15 \text{ } \$$
	Coûts associés au règlement des aspects administratifs lors de l'arrivée d'un nouvel employé	$2 \text{ h} \times \$/\text{h} (\text{gérant})$	$2 \text{ h} \times 17,66 \text{ } \$/\text{h} = 35,32 \text{ } \$$
4 Coûts de formation et d'entraînement du nouvel employé	Coûts reliés à la supervision du nouvel employé	• Accueil + présentation des lieux : $8 \text{ h} \times \$/\text{h} (\text{gérant})$ • Suivi de l'employé la première sem. : $2 \text{ h/j pendant } 5 \text{ j} \times \$/\text{h} (\text{gérant})$	$18 \text{ h} \times 17,66 \text{ } \$/\text{h} = 317,88 \text{ } \$$
	Coûts liés au temps d'intégration du nouvel employé	2 sem. où l'efficacité est à 50 % : $80 \text{ h} \times 2 \times \$/\text{h} (\text{employé})$ $1^{1/2}$ mois où l'efficacité est à 80 % : $240 \text{ h} \times 1,2 \times \$/\text{h} (\text{employé})$	$[80 \text{ h} \times (2 \times 16,56 \text{ } \$/\text{h})] + [240 \text{ h} \times (1,2 \times 16,56 \text{ } \$/\text{h})] = 8\,611,20 \text{ } \$$
	Baisse de la performance (dérangement ou baisse de motivation des autres employés)	2 sem. où la motivation et l'ambiance nuisent à la performance d'un autre employé : $80 \text{ h} \times 1,5 \text{ fois le salaire horaire}$	$80 \text{ h} \times 16,56 \text{ } \$/\text{h} \times 1,5 = 1\,987,20 \text{ } \$$
<b>TOTAL DES COÛTS</b>			<b>12 883,84 \$</b>

1. Les cotisations estimées de l'employeur comprennent les cotisations à la Régie des rentes du Québec, à l'assurance-emploi, à la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité au travail, au Fonds des services de santé, etc.

2. S'il y a lieu

3. Utiliser le salaire de la personne qui remplace l'employé qui a quitté son poste dans les calculs.

4. Les coûts d'utilisation du Centre d'emploi agricole (CEA) peuvent varier selon les régions.

# LE DÉPART D'UN EMPLOYÉ

SUITE



## Mesures préventives – Conseils pratiques

- Préparer une offre d'emploi qui correspond au poste offert
- Faire une entrevue de sélection structurée qui permet de vérifier les compétences, les comportements et les connaissances recherchées
- Vérifier les références du candidat
- Mettre par écrit une description de poste détaillée décrivant les tâches et les aptitudes qui s'y rattachent
- Rédiger un manuel de l'employé dans lequel la description de poste sera insérée ainsi que les renseignements sur la mission et les politiques de l'entreprise, les politiques reliées au travail, la rémunération, etc.
- Remettre une copie du manuel au nouvel employé et réviser les points importants avec lui
- Établir une entente de travail écrite qui précise les conditions de travail et en discuter avec le nouvel employé
- Assurer l'intégration du nouvel employé dans l'entreprise en prévoyant du temps pour l'accueillir et lui présenter les lieux, son superviseur, ses collègues de travail et pour préciser les principales règles de l'entreprise
- Prévoir un suivi soutenu de l'employé durant les premières semaines suivant l'embauche
- Initier le nouvel employé aux tâches de manière structurée et dans un délai précis
- Mettre en place des pratiques de gestion des ressources humaines qui aideront à motiver les employés
- Annuellement, prendre le temps d'évaluer son employé et de discuter avec lui de ce qui va bien et moins bien, autant pour vous que pour lui. Procéder à des ajustements si nécessaire (tâches, horaires, conditions de travail, etc.)

Les employeurs ont l'obligation de respecter minimalement les obligations fiscales des deux paliers gouvernementaux et les lois concernant les normes du travail. À défaut de s'y soumettre, ils s'exposent à des amendes ou à des poursuites.

### POUR PLUS D'INFORMATIONS

- ➔ [Centre d'emploi agricole](#) (CEA) de votre fédération régionale de l'UPA
- ➔ [CNESST](#)

### SOURCES :

Ordre des conseillers en ressources humaines agréés

GROUPE AGÉCO pour AGRICARRIÈRES : *Étude sur les conditions de travail 2014 dans les productions laitière, porcine et serricole • Conditions de travail et capacité à recruter et à conserver la main-d'œuvre en agriculture*, AGRICARRIÈRES, 2003, 129 p.

### NOTE IMPORTANTE

Les informations contenues dans ce document se veulent un résumé des règles applicables; elles ne sont fournies qu'à titre indicatif. Elles ne remplacent pas la documentation officielle et légale des autorités compétentes. Néanmoins, le contenu a été vérifié et approuvé par la CNESST et par le Centre d'emploi agricole de la Fédération de l'UPA de la Montérégie.

Avec la contribution financière de :

Commission  
des partenaires  
du marché du travail

